



مجلة

# العلوم الإدارية

مجلة العلوم



مجلة دورية علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن كلية العلوم الإدارية  
جامعة إفريقيا العالمية - العدد الثاني ٢٠١٨

and similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

provided by Interna

## التدريب المرتبط بالأسار الوظيفي

أ.د. محي الدين صديق عبدالله

## نظرية وسطية التهمة والإصلاح الإداري

أ.د. سوار الذهب أحمد عيسى

## أثر التقارير المالية المنشورة في جذب الاستثمارات الأجنبية في الدول النامية

د. إبراهيم بنحاس

## دور نظام الرقابة الإدارية في تحسين الأداء المالي والمحاسبي في مؤسسات التعليم العالي

أ. آدم البشير مبارك

٢٠١٨ - العدد الثاني - يناير



بسم الله الرحمن الرحيم

## نظرية وسطية القمة والإصلاح الإداري

أ.د. سوارالذهب أحمد عيسى عبدالرازق \*

مقدمة

الإدارة في السودان لم تكن بمعزل عن النظم الإدارية السائدة في العالم، فمن خلال معاشتها ومتابعة مسيرة الخدمة المدنية، ومن خلال المؤتمرات والندوات والدراسات ومتابعة برامج الإصلاح والتحديث التي جرت، وضح أن نظام الحكم والإدارة، والخدمة المدنية قاما على أسس تشريعية غطت كل جوانب الحياة حتى وصل عدد تلك التشريعات إلى ثلاثمائة واثنين وثلاثين (332) تشريعاً منذ عام 1903م حتى العام (2013م)<sup>1</sup>.

الخدمة المدنية في السودان التي قامت على أسس وركائز تشريعية، تمكنت من تخطي فترة ما بعد الاستقلال والتصدي للصدمات التي لاقت البلاد في العهود اللاحقة، وحافظت على شكل ووحدة البلاد وقوميتها، ونفّذت بعرجة مشيتها الكثير في مجال البنيات التحتية، وفي مجال الصحة والتعليم وغيرها من برامج التنمية، وساهم إنسانها المدرب ذو العلم والخبرة في بناء خدمة عامة متطورة ببعض الدول الإفريقية والعربية والصدقية.

هذه الخدمة المدنية في واقع اليوم متهمّة بأن أداها يوصف بالتردي يوماً بعد آخر، وأن مستوى أدائها، يشغل بال النظم والحكومات المتعاقبة. وهنا لعل من المفيد أن نذكر أن إصلاحها الذي نريده لا يعني تجديداً في أهدافها الكلية والجزئية، ولا في إصلاح القوانين، لتواكب ولتوّطر الهياكل، ولا في نظام الحكم ولا في الهياكل الإدارية وحدها، وإنما نريد من الإصلاح الإداري في المقام الأول أن يزيل نظرة الشك والريبة بين المواطن والدولة، ونظرة الدونية التي ينظر بها شاغل الوظيفة لطالب الخدمة، وأن يقود المواطن و شاغل الوظيفة إلى إدراك الصلة والعلاقة الحقة بينهما وبين مؤسسات الحكم ونظمها الإدارية والوظيفية، وبين البيئة الاجتماعية المحيطة؛ ليعملا في توافق وتلازم وتعاضد؛ لتكون الخدمة المدنية ومؤسساتها معافاة من أمراض الفساد العصرية.

\* أستاذ إدارة الأعمال - كلية العلوم الادارية - جامعة إفريقيا العالمية

<sup>1</sup> الشبكة العنكبوتية Parliament.gov.sd بتاريخ 2013/9/23.

هذه الخدمة التي تحددت أهدافها وتحددت هياكلها واختصاصاتها ومهامها التنفيذية، وحُدثت التشريعات التي قامت عليها نظمها وما جرى في محيطها، وفي الإصلاح وفي التحديث ومراجعة القوانين واستمرار تأهيل وتدريب العاملين، على مدى أكثر من خمسين عاماً، وبعد ما تم الاتفاق عليه بالحوار الوطني اليوم، فإن مؤسساتها لن تتمكن من أن تلعب دورها بدرجة من الكفاءة والفعالية في إدارة المجتمع، وصولاً للتنمية المستدامة، في ضوء معطيات بيئة اليوم السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إلا بوقف وإتفاق ثابت وواضح، على نظام الحكم والإدارة سواء لامركزي محلي، أو إقليمي فدرالي أو إلى غير ذلك من النظم ذات الفلسفة والأهداف الواضحة، وإلا بصدمة قوية تصد وتوقف الفساد الإداري المتمثل في الإهمال وعدم المبالاة والتسيب والرشوة والمحسوبية واختلاس المال العام، واستغلال الوظيفة وسوء استعمال السلطة، وسلوك أفراد المجتمع السالب الذي نطالعه كل يوم، وإلا يربط عملية الإصلاح الإداري بمفهوم أن التنمية وإدارتها وإدارة المجتمع من مسؤوليات الدولة الأساسية تؤديها بجهود مواطنيها، ومن خلال مؤسساتها القومية المحايدة بعيداً عن الانتماءات الحزبية والعرقية والقبلية، وإلا في بيئة قائمة على العدالة<sup>2</sup> وعلى الشورى وعلى التكاتف والسعي للخير وإلا في بيئة تفقد مؤسساتها قيادة وسطية القمة المؤمنة بقمم المجتمع الربانية وبالمفاهيم والأفكار والأحكام العليا التي تنظم جهود البشر ليصلوا إلى أهدافهم، بعيداً عن الإعوجاج في السلوك والانحراف في الأخلاق.

### نظرية وسطية القمة

الفكر الإنساني في شتى مجالاته قائم على نظريات ثبتت فرضياتها التي فسرت الظواهر السلوكية للإنسان في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي يعيش فيها. إن كان ما يعرف عن النظرية عامة، قيامها على فرضيات لتفسير الظواهر الطبيعية وظواهر

2. يحكى أن أحد الصالحين مر على راعي غنم وكان الذئب يسير معها، فتعجب الرجل الصالح من ذلك وسأل الراعي كيف ذلك؟ فرد الراعي قائلاً: إن ما تراه كرامة ودليل عدل الخليفة عمر بن عبدالعزيز، وماهي إلا شهوور و مر الرجل الصالح فوجد الذئب يفترس أحد الأغنام فصاح مات الخليفة؟ وفعلاً كان قد لقي ربه. وردت بكتاب حكايات إسلامية لنجوى حسين عبد العزيز \_ مكتبة الصفا، القاهرة.

المجتمع وسلوك الإنسان فيه، وإن كانت النظريات الإدارية الحديثة قامت على فرضيات بنيت على نتائجها النظم، وأديرَت على نتائجها المؤسسات، فإننا اليوم نريد أن ندير مجتمعنا، ومؤسساته على نظرية قائمة على قوائم يقينية وعلى قواعد يقينية قطعية لا تحتاج لإثبات.

نريد تنظيماً لا تعلو قيادته ولا تتكبر على أفرادهِ لقوله تعالى في سورة الإسراء ﴿وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّكَ لَن تَخْرِقَ الْأَرْضَ وَلَن تَبْلُغَ الْجِبَالَ طُولًا ٣٥﴾ نريد تنظيماً تحب قيادته لأفراده ما تحب لنفسها، إهداءً بقوله عليه الصلاة والسلام (لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه)، تنظيماً كل فرد فيه، وقيادته، يؤمنون بمرتكزاته وقواعده اليقينية، وتؤمن قيادته بأن كل فرد فيه يمثل وحدة تتماسك مع الوحدات الأخرى، يشعر بشعورها وتشعر بشعوره، لقوله عليه الصلاة والسلام، (المسلم للمسلم كالبنين يشد بعضه بعضاً، إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء)، تنظيماً كل فرد فيه يجد الطريق مفتوحاً أمامه ليكون هو القائد، تنظيماً تحكم مسيرته رقابة الفرد الذاتية (الشخصية الداخلية)، قبل الموضوعية الرادعة والمستمدة من المسؤولية الوظيفية، للقادة الموظفين قبل القادة السياسيين.

الله سبحانه وتعالى أنعم على سائر مخلوقاته بغريزة التجمع، وخص الإنسان وميزه فوقها بالعقل، وإن رسول الله صلى الله عليه وسلم، دعا الإنسان إلى تقوية تلك الغريزة بالتكاتف، وخاطب عقل الإنسان وأظهر له أهمية التجمع والتكاتف بقوله (عليكم بالجماعة فإنما يأكل الذنب من الغنم القاصية) وبقوله (من أراد بحبوبة الجنة فليلتزم الجماعة). فالإنسان الذي نظم حياته وطوع وسائله قاصداً إعمار الأرض، كما أمر، لمنفعته. أقام مجتمعاته ونظمها، على أساس حاجة الإنسان لأخيه الإنسان، وعلى أساس حاجة الفرد للجماعة دون خروجه عن حدودها. هذه الغريزة، ونعمة العقل، اعتمدت عليهما النظم الإدارية قديمها وحديثها كأساس للتنظيم الإداري ومدخل لإدارة العمل. فالإنسان الذي لا يعيش إلا في جماعة، ويعمل في تنظيم إنساني يتكون من جزئيات لكل منها موقع محدد بين الجزئيات الأخرى المكونة له، ينظم نشاطه ويجمعه في وحدات مرتبطة بعلاقات عمل يصب نتائجها في مصلحة المجموعة.

الكيان الذي أوجده الإنسان لتنظيم حياته، هو الذي يُعرف بالتنظيم الإداري. وهو وعاء اقتصادي تتعاون بداخله مجموعة من الناس يعملون، ويوجهون جهودهم الاقتصادية لخدمة أهدافهم العامة. وهو أيضاً وعاء إداري يُحدد لكل شخص مكانه وعمله بداخله، كما أنه وعاء اجتماعي يظهر تكاتف الجهود الفردية لتحقيق ما لا يمكن للفرد تحقيقه بمفرده. وأخيراً

فهو إطار إنساني تؤثر علاقات جمعه في البيئة المحيطة به، وتؤثر البيئة المحيطة به في حصاد أفراده.

هذا الكيان الذي أطلق عليه علماء الإدارة التنظيم الإداري، نجد فيه كلمة "تنظيم" في موقع الفعل، بمعنى إحدى وظائف الإدارة التي حددها هنري فايول (H.Fayol)، في التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة... الخ، ونجد فيه "اسماً"، بمعنى الكيان الذي تكونه مجموعة من الناس الذين تربطهم أهداف مشتركة. هذا الكيان الذي تكونه مجموعة من الناس، وتسعى به إلى الوصول لغاياتها ومقاصدها، هو ما نقصده في دراستنا هذه، وهو الذي أطلق عليه أيضاً، مؤسسة، وشركة، وعُرف تعريفات عدة، وقال عنه برنارد (Bernard) عالم الإدارة: إنه نظام من الأنشطة المتناسقة إدارياً بين فردين أو أكثر لتحقيق أهداف مشتركة، واعتبره نظاماً تعاونياً يعتمد على رغبة أعضائه في تحقيق أهداف مشتركة بينهم، ويضيف كما أورد الدكتور موسى خليل<sup>3</sup>، ثلاثة شروط ليتم العمل به كنظام، هي: استعداد مديره لخلق التعاون، وتوضيح هدف المؤسسة، وتأمين الاتصال بين العاملين بالوسائل المثلى، ويضيف بأن مصدر السلطة ليس في الأشخاص الذين يصدر الأوامر وإنما في الذين يقبلونها. وعرفه عالم الإدارة، ليونارد هويت (Leonard White) أنه مجموعة متداخلة من التفاعلات والاتصالات والأنشطة والتصرفات الإنسانية، والمشاعر والأفكار والإدراكات المرتبطة بجوانب البيئة المحيطة التي تتأثر بها، وتؤثر فيها<sup>4</sup>. وأما فيليكس نغرو (Felix Negro) فقد قال عن التنظيم: إنه الإدارة، وإنها مجهود تعاوني جماعي يغطي الجوانب التنفيذية والتشريعية والقضائية، ومن ثم لها دور مهم في العملية السياسية، تلك هي الإدارة العامة التي تختلف عن الإدارة الخاصة<sup>5</sup>.

هذا التنظيم نقول فيه: إنه الإطار الذي تتعاون بداخله مجموعة من الناس؛ توجه جهوداً متكاملة لتحقيق الأهداف المشتركة النابعة من رؤيتها، ومن رسالتها، ونزيد في القول:

<sup>3</sup> الدكتور موسى خليل : الإدارة المعاصرة ، المبادئ - الوظائف - الممارسة ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 1425هـ - 2005 بيروت.

<sup>4</sup> تعريف أورده الدكتور أحمد عرفة في أ.د. سوارالدهب أحمد عيسى :مرتكزات الإدارة وحالات من واقع التجربة، مطابع العملة - الخرطوم ص.86.

<sup>5</sup> الدكتور أكرم رسلان : الحكم والإدارة في الإسلام (دراسة تحليلية مقارنة)، دار الشروق، الطبعة الأولى 1399هـ - 1979م جدة ص.18.

إنه الإطار الذي يتحدد بداخله مسار سلطة من على من؟ وتتحدد بداخله مهام الوحدات التنظيمية وصلتها ببعضها، أفقياً ورأسياً، وتحدد من المسؤول عن قيادتها وأمام من؟ هذا التنظيم الإداري يوضح خريطة تتكون من تقسيمات ومن أجزاء يؤدي كل منها وظيفة جزئية، ومن وحدات تُحدد واجباتها ومسؤولياتها، ومستويات سلطتها، وتُربط بخطوط اتصال تظهر اتجاه السلطة، وتكامل الجهود للاستفادة من الإمكانيات المادية المحققة للأهداف الكلية للمجموعة، والمحققة للمنفعة من تجمعها. وبهذا، فإن للتنظيم الإداري دوراً فعالاً في العملية الإدارية، وفيما تقوم به الوحدات المكونة لها، والجيد يتوقع منه أن يحقق التنسيق والتوافق بين الأجزاء، ويحدد الاختصاصات والصلاحيات تحديداً واضحاً يضمن إنسياب العمل وسلامة العلاقات التنظيمية، ويحدد بصفة واضحة مسؤولية الفرد وواجباته وعلاقته بالآخرين، ويتوقع منه أن يحقق الرقابة الإدارية من تكوينه دون رقيب، ويتوقع منه أن يبعد الوحدات الاستشارية عن خط السلطة التنفيذية، وعن التدخل والتورط في العملية التنفيذية، وفي مجرى الأحداث اليومية.

التنظيم الإداري الذي نسعى إليه، تنظم برسي قيم الحياة وأهدافها، تنظم يقوم على قوائم يقينية قطعية لاحتياج الى اثبات، نذكر منها:

1. أن البشر جميعهم يعيشون في كون واحد، وتحت قبضة إله واحد له صفات وصف بها ذاته في سورة الإخلاص قائلاً ﴿قُلْ هُوَ اللَّهُ أَحَدٌ ۝ اللَّهُ الصَّمَدُ ۝ لَمْ يَلِدْ وَلَمْ يُولَدْ ۝ وَلَمْ يَكُنْ لَهُ كُفُوًا أَحَدٌ ۝﴾، إله واحد يعبد الجن والإنس، وكل من في السموات والأرض جميعاً، خلقوا بهدف عبادته وتسبيحه وحده، دون سواه لقوله تعالى: ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِعِبَادُونَ ۝ مَا أُرِيدُ مِنْهُمْ مِنْ رِزْقٍ وَمَا أُرِيدُ أَنْ يُطْعَمُوا ۝﴾ (الذاريات) ولقوله تعالى: ﴿أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَسْجُدُ لَهُ مَنْ فِي السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْطَّيْرِ صَوَّغَتْ كُلُّ قَدِّ عِلَةٍ صَلَائِهِمْ وَتَسْبِيحَهُ ۚ وَاللَّهُ عَلِيمٌ بِمَا يَعْمَلُونَ ۝﴾ (النور).

فالعبادة اسم جامع ليس حدودها الصلاة والصيام والحج والعمرة والزكاة، فهي اسم جامع لكل أعمال الخير، ولكل أمر من الله سبحانه وتعالى، ولكل ما أتى به رسله وأنبيأؤه وخاتمهم رسولنا محمد صلى الله عليه وسلم، من خير. فالإحسان للفقراء

والمساكين، وإصلاح الطريق حتى لاتعثر بقلّة عبادة، وزيارة المريض واتباع الميت إلى قبره عبادة، والنهي عن المنكر وإفشاء السلام عبادة.

2. إن الإنسان مستخلف في الأرض، وأن الله الواحد الأحد وجه الخطاب لنبيه داود

وأمره بالاستخلاف في الأرض ليحكم بين الناس بالحق وليقيم العدل لقوله في سورة

ص ﴿بِذَٰلِكَ أَوْفَدْنَا إِيَّاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُمْ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ

فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَصِلُونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا سَأَوْا

يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٥٦﴾. الأمر المباشر لسيدنا داود عليه السلام، وللنبي عامة وللذين

آمنوا وعملوا الصالحات خاصة؛ ليستثمروا موارد الأرض، وليأكلوا مما فيها ولينفعوا

بخيراتها التي تمكنهم من عبادته، وليعيشوا عليها حياة خالية من العلل ومن

الأمراض و بمستوى من التعليم، لقوله تعالى في سورة

(البقرة) ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ كُفُّوا أَيْدِيَكُمْ عَنِ الْأَرْضِ وَحَلَالِ طَيْبَاتٍ لَا تَتَّبِعُوا خُطُوتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ

لَكُمُ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ﴿٢٠٥﴾ ولينمكّنوا من هدفهم الأسمى، عبادة الله وحده لا شريك له لقوله

تعالى في سورة (النور) ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ

لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ

الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ

كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٢٠٦﴾

3. البقنية الثالثة أن مخلوقات الله سبحانه وتعالى والبشر بصفة خاصة، لاتعيش إلا

متعاونّة، ومتكاملة مع غيرها؛ لخير المجموعة، وللاهتمام بمشاكل التنظيم،

واعتبارها مشاكل إنسانية تهملها، ويجب حلها؛ امتثالاً لأمر الله سبحانه وتعالى في

سورة (المائدة) ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ

وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾ ويقول في هذا أيضاً عليه الصلاة

والسلام (من بات ولم يهتم بأمر المسلمين فليس منهم). التعاون والتكاتف طبع

متأصل في المجتمعات الإنسانية، وقيمة من قيمها المحببة. نشاهد هذا ونسلكه في

حياتنا اليومية، في المجتمع السوداني الذي يتعاون أفراداه في الأفراح والأفراح، وفي

كل مايهم الأسرة الممتدة والمجموعة، وقد تغنى الأدباء والشعراء ودعوا إلى تركيزه،

وهذا الشاعر السوداني المهندس الدبلوماسي البيوزياشي (يوسف التني) يدعو له  
 وللوحدة وللتكاتف فيقول في نشيده السياسي الحماسي الداعي لمناهضة  
 الاستعمار:

مرفعينين ضبلان وهازل	شقوا بطن الأسد المنازل
أنا مابدور عصبية القبيلة	تربي فينا ضغائن وبيلة
مالي ومال تاريخ القبيلة	تزيد مصائب الوطن العزيز
النبي حزمة كفانا المهازل	ن بقي درقة للوطن العزيز

4. الشورى كضرورة يقينية وأمر من الله سبحانه وتعالى، واجب على الإنسان الأخذ  
 بها، لتبعد عن المركزية وتشجع الابتكار والإبداع وتربي الفرد على الشجاعة  
 ومحاربة الاستبداد والانفراد بالرأي، وتقوي دعائم المشاركة لقول الله عز وجل في  
 سورة (آل عمران): ﴿فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَئِنْ لَمْ يَأْمُرْ بِهِ لَكُنَّا مِنَ الْخَاسِرِينَ﴾<sup>6</sup> ولقول الرسول عليه أفضل الصلاة والسلام: ( ما  
 خاب من استخار و لا ندم من استشار) ولقوله عليه الصلاة والسلام: ( ما تشاور  
 قوم قط إلا هودوا لإرشاد أمرهم).

الشورى أسلوب مارسه رسول الله صلى الله عليه وسلم؛ عملياً إذ كان له مجلس  
 استشاري نصفه من الأنصار ونصفه من المهاجرين<sup>6</sup>. وكان يستشيرهم، وقد ثبتت  
 استشارتهم يوم بدر، وأخذ عليه الصلاة والسلام برأي الحباب بن المنذر بـمكان  
 إنزال جيشه، واستشارهم في شأن أسرى بدر، وأخذ برأي الخليفة أبي بكر الصديق،  
 وقبل رأي سلمان الفارسي بحفر الخندق، ليصد غزوات اليهود والأعداء. وسار على  
 نهج رسول الله عليه الصلاة والسلام، الخلفاء الراشدون من بعده، فهذا سيدنا عمر  
 كان لا يعين الولاة إلا بعد استشارة، إذ قال ذات مرة لأصحابه أعينوني ودلوني على  
 رجل استعمله في أمر دهمني، فأشاروا عليه بالربيع بن زياد الحارثي فاستعان به<sup>7</sup>.

6 د. نواف كنعان : اتخاذ القرارات الإدارية ، بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر  
 والتوزيع ، طبعة خامسة، عمان الأردن 1998م.

7 د. نواف كنعان : اتخاذ القرارات الإدارية ، بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع  
 ، طبعة خامسة، عمان الأردن 1998م.



5. إقامة العدل ركيزة، وأساس لحفظ الحقوق ورد الأمانات لقوله عز وجل:

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ (سورة النساء).

العدل ركيزة تقوم عليه المجتمعات، وعليه تحدث التنمية في البلاد كواجب من واجبات الدولة ومسؤولية لا يمكن التنازل عنها أو التنصل منها. وفي هذا يقول ابن تيمية: إن على الدولة أن تقوم بإدارة شؤون المجتمع، وأن تجلب له المنافع وتدفع عنه المضار، وأن تقيم العدل والقسط في الحقوق، وأن تختار القيادة، لتقوم بذلك من خلال المؤسسات التي تكونها<sup>8</sup>، العدل الذي تقام عليه إدارة شؤون المجتمع كأمانة، الحاكم فيه مأمون ومسؤول عن شؤون الرعية حتى يؤدي كل عامل عمله بأمانة لقوله عليه الصلاة والسلام: (أد الأمانة إلى من ائتمنك ولا تخن من خانك).

6. ومن الدعائم الفنية لقيام التنظيم الذي يرسى قيم الحياة وحدة القيادة التي تسير

الجهود وتدفع بها في اتجاه منفعة المجموعة. وحدة القيادة تأتي من التفاضل بين ذوي المؤهلات والصفات ومطلوبات وشروط الوظيفة، بعد المساواة القانونية أو الحسابية التي تفترض أحقية كل الناس في الوظيفة. المفاضلة هنا بالقوة الحسنة، والتي يلتفت حولها ويؤتمر بأمرها لقول الرسول صلى الله عليه وسلم (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم). وفي وصف فايول، (FAYOL) عالم الإدارة، للتنظيم الجيد "أنه التنظيم الذي يأتمر بقيادة واحدة"، وفي قول أهل السودان (رئيسين غرقوا المركب)، بمعنى الانصياع لرئيس واحد وهو أعرفهم بأحوال البحار وإلا غرقت المركب.

الإسلام الذي ساوى بين الناس في المنشأ والمصير لقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا

خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلَكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ

اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾ (الحجرات)، ميز وفاضل بين الناس بصفات المعرفة والمهارة،

ومتطلبات العمل والقدرة على أدائه وإتقانه، وبالتفوق لقول الرسول عليه أفضل

الصلاة والسلام (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)، وميز القيادة عن

<sup>8</sup> ابن تيمية: السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية - دار الكتب العلمية - الطبعة

الرابعة 1426-2005. بدون مكان

تقودهم برجاحة العقل، والذكاء، والقدرة والكفاءة، والإخلاص والأمانة، والصبر، والعدالة، والإنحياز إلى الشورى، والتواضع، مع الحزم ومملكة التطوير والإبداع، والقدرة التي تمكنها من متابعة الخطط، وإصدار القرارات، وقيادة التابعين إلى بر الأمان.

#### 7. ومن المرتكزات القطعية البقنبية الإيمان بأن الرقابة الذاتية ركيزة التنظيم الوسطي،

وهي أفضل أنواع الرقابة وتسبق الرقابة الموضوعية في كل لحظة وفي كل صغيرة وكبيرة، الرقابة الذاتية، رقابة يراقب بها الفرد ذاته لخوفه من الرقيب الأعلى وإيمانه بأن جزاء الآخرة يتوقف على عمل الدنيا لقوله تعالى: ﴿يَوْمَ يُصْذَرُ النَّاسُ أَشْتَاتًا لِّلرَّوْلِ أَعْمَلَهُمْ ۖ فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ۖ وَمَنْ يَعْمَلْ ذَرَّةً شَرًّا يَرَهُ ۖ﴾ (الزلزلة). الرقابة الذاتية يطبقها الإنسان بمفرده خوفاً من الرقيب الأعلى الذي لا تفوت عليه فائتة، يوم تشهد عليه حواسه على فعله لقوله تعالى في سورة (يس): ﴿الْيَوْمَ نَخْتِمُ عَلَىٰ أَفْوَاهِهِمْ وَتُكَلِّمُنَا أَيْدِيهِمْ وَنَشْهَدُ أَرْجُلُهُمْ بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ﴾ (65).

#### 8. إن المسؤولية التي أشار إليها الرسول عليه الصلاة والسلام بحديثه (كلكم راع

وكلكم مسؤول عن رعيته)، ليست فردية فقط كالتي يأخذ بها موظف الخدمة المدنية في إطارها الضيق، للدرجة التي تصبح مجرد تكريس لعيوب البيروقراطية، وانقياداً للإجراءات وإلى الروتين دون اعتبار لظروف البيئة وللمستجدات، وإنما هي مسؤولية تتعدي ذاك الحيز الضيق، حيز التنظيم أو المؤسسة، إلى المسؤولية بمعناها الشامل، التي تأخذ في الاعتبار المدلولات الاجتماعية التي تسعى إليها الدولة خدمة للمجتمع، وتلك التي تحوّل الموظف والعامل إلى رجلي أعمال ينظران إلى بيئة العمل من منظار المنفعة الفردية والاجتماعية الآخذة في الاعتبار بالقاعدة العلمية القائلة: إن الفرد مخلوق اجتماعي لا يعيش إلا في جماعة متألّفة ومتحابّة، يؤثر أفرادها بعضهم على بعض، ويتأثرون بمشاكل المجتمع. وأما المسؤولية الإدارية فهي التزام من العامل نحو تحقيق رغبات المواطنين من خلال عمل مؤسسة قوية البناء تمكن من أداء العمل الذي به مصدر رزق العامل وسيله ووسيلته ليقوى على تحمل الهدف الأعلى من حياته،

وهي عبادة الله سبحانه وتعالى لقوله في سورة (الشورى) ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ (٣٨).

9. إن للعامل حقاً في التدريب وفي الرعاية وربط إدارة عملية الإصلاح الإداري بمفهوم أن التنمية وإدارتها وإدارة المجتمع من مسؤوليات الدولة الأساسية، يؤديها العاملون ذوو الكفاءة كأمانة برعاية من المخدم لقوله صلى الله عليه وسلم (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته)، بعد إعدادهم، بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية ليقودوا التنظيم الإداري بجدية، وبمعرفة وبقوة، وبإجراءات عمل محكمة، ورقابة ذاتية قوية صادقة، وإدارية صارمة، ورقابة شعبية تؤمن بحقوقها، ولا تتردد في أخذها بمساعدة السلطة النزيهة والحريصة على تطبيق القانون، والحريصة على رد الحقوق إلى أهلها.

10. وجوب إتقان العمل الذي على العامل أن يقوم به، وهو معيار للتفاضل بين الناس لقوله تعالى في سورة المؤمنون: ﴿فَإِذَا نَفَخَ فِي الصُّورِ فَلَا أَنْسَابَ بَيْنَهُمْ يَوْمَئِذٍ وَلَا يَسْتَأْذِنُ ۚ فَمَنْ ثَقُلَتْ مَوَازِينُهُ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ (٣٢) وَمَنْ خَفَّتْ مَوَازِينُهُ فَأُولَٰئِكَ الَّذِينَ خَسِرُوا أَنْفُسَهُمْ فِي جَهَنَّمَ خَالِدُونَ (٣٣). إن إتقان العمل يكسب محبة الله سبحانه وتعالى لفاعله، لقول الرسول صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه). ويسرع به إلى الجزاء الأوفى، وإلى المكانة الرفيعة لقوله عليه الصلاة والسلام (من أبطأ به عمله لم يسرع به نسبه) وقوله صلى الله عليه وسلم (إن الله لا ينظر إلى صوركم وأموالكم ولكن إلى قلوبكم وأعمالكم)، وقول أمير المؤمنين عمر ابن الخطاب رضي الله عنه (أرى الرجل فيعجبني فإن قيل لي لا حرفة له سقط من عيني)<sup>9</sup>.

ما ذكرنا عن التنظيم الإداري، القائم على الإيمان بأن الكون مقبوض بيد واحدة، آمرة بإعمار الأرض، وبحب العيش في جماعة متعاونة متكاتف، مقيمة للعدل، ومستشعرة بمسؤوليتها الاجتماعية، ومؤمنة بأن التدريب واجب لإتقان العمل، يقودنا إلى تنظيم وسطي

<sup>9</sup> الدكتور صادق مهدى السعيد : مفهوم العمل وأحكامه العامة في الإسلام — سلسلة البحوث والدراسات - مكتب العمل العربي 1983م.

بمعنى الاتزان لقوله تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا﴾ (البقرة)، وبأنه التنظيم المتصف بالعدل والاعتدال، كما أورد الدكتور يوسف القرضاوي<sup>10</sup> في تفسير للإمام الرازي للآية الكريمة ﴿قَالَ أَوْسَطُهُمْ أَلْأَقْلَ لَكُمْ وَلَا تَسِيحُونَ﴾ (القلم). بمعنى تنظيم فوق الوسط، تنظيم وسطي لا وسطي بالمعنى الذي يستوى فيه كل الناس وفق مقتضيات النظام الاجتماعي المعروف اليوم بالمساواة القانونية، ولا وسطي كالذي وصف علماء الإدارة قائده بالدبلوماسي الذي يتحرك حسب توقعات المروسين، ولا يعطي قراراته إلا بعد تحسس شعور الآخرين، ذاك القائد الذي أشار إليه روبرت بليك (R.Blake)، وجين موتين (G.Mouton) في شبكتهم الإدارية Managerial Grid) بالرقم (5,5)<sup>11</sup>.

التنظيم الوسطي الذي نشير إليه ليس تنظيمًا وسطًا كالذي توصف قيادته بالقيادة الفعالة التي توازن حسابياً بين الكفاءة (Efficiency)، والفاعلية (Effectiveness) بمعنى القدرة على الاستفادة من الموارد المتاحة استفادة تفل من التكاليف، وتزيد من مدى مساهمة الأداء الإداري في تحقيق الأهداف المحددة. ولا تنظيمًا كالذي أشارت، الشبكة الإدارية (Managerial Grid) على قيادته بالرقم (9,9)<sup>12</sup>. ليس ما نقصده بقيادة وسطية القمة كل ذلك، وإنما نقصد بقيادة وسطية القمة بالمعنى الذي أوردته الآية الكريمة السابقة، ونقصد بها القيادة التي تصدر القرار للمنفعة، وهي ملتزمة ومسؤولة عن تنفيذه، قيادة مسؤوليتها عن العمل لا تقل عن مسؤوليتها عن العامل، والرقابة عندها ذاتية قبل أن تكون موضوعية. رقابة تهيي للعامل البيئة الصالحة للعمل، وتدرية ليزيد من كفاءته، ويستخدم الموارد المتاحة بالمستوى الذي يؤدي إلى الاستفادة القصوى منها، قيادة تشعر العامل بأن الله سبحانه وتعالى الذي كرمه ورزقه من طيبات الأرض، وفضله على كثير من مخلوقاته، بقوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْوُجُوهِ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ

<sup>10</sup>الدكتور القرضاوي : الخصائص العامة للإسلام، الطبعة الثانية، مؤسسة الرسالة بيروت

1405 هـ 1985 م ص 132

<sup>11</sup>BLAK,Robert and Jane Mouton, The Managerial Grid, Houston Texas: Gulf Publishing Co.,1964.

<sup>12</sup>.BLAK,Robert and Jane Mouton. المرجع السابق

وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴿٧﴾ (الإسراء)، يريد أن يتقن العمل، وأن يستفيد من ما بيده استفادة قصوى، وأن الله طيب ولا يقبل إلا طيباً.